

## ИЗГРАЖДАНЕ НА ФИРМЕНАТА СТРАТЕГИЯ В УСЛОВИЯТА НА КРИЗА

*Разкрити са силата и посоката на въздействие на кризата върху фирмената стратегия и конкурентоспособност. Установено е, че заплахата за състоянието на цялата икономика е дестабилизирането на нейната микроикономическа структура.*

*Важен фактор за понижаване на неблагоприятните въздействия върху стопанските единици и излизане от кризата е запазването на балансирана отраслова структура и икономически поносими вътрешноотраслови показатели.*

*На базата на анализ на резултати от три емпирични изследвания, проведени от НЦИОМ, съдържащи национално значима първична информация със съпоставими данни.*

*JEL: M11; M20; M21*

С приемането на България в ЕС страната става част от единния европейски пазар и решаваща роля за бъдещето развитие на икономиката ни започва да играе интернационализацията на предприятията, развитието на конкурентоспособни производства, стратегическото ориентиране към международните пазари. Много скоро (в исторически план може да се каже непосредствено) след присъединяването ни в Европейския съюз настъпва световната финансова и икономическа криза, която засяга силно икономиката ни и условията за развитие на българските предприятия. Изправени сме пред проблемите на догонващото развитие и необходимостта отраслите и предприятията да запазят пазарните си характеристики, а понякога дори да успеят да оцелеят в новите условия.

В специализираната литература по-голяма част от проблемите на кризата се разглеждат на макроравнище, като се търсят пътища и средства за тяхното преодоляване. Безусловно, най-добрите начини за намаляване или премахване на неблагоприятните въздействия са в ръцете на държавната и муниципалната политика, още повече, че фирмената стратегия зависи от нея, т.е. тя трябва да поеме въздействията на кризата, пречупени през призмата на съответната макроикономическа и регионална политика.

<sup>1</sup> Радка Илева е доц. д-р в Института за икономически изследвания при БАН, секция „Икономика на фирмата“.

Дестабилизацията на микроикономическата ситема на българската икономика откриваме в силното влошаване на състоянието на организациите, измененията в нормалното развитие на жизнения цикъл на отраслите, техните структурни и икономически характеристики. Спадовете и фалитите довеждат до нарушаване на еволюцията и нормалното развитие на подотраслите, сферите на производство, особено в условията на силно конкурентно предлагане на европейските пазари. Възстановяването често е невъзможно, прекъсва се или се забавя в дългосрочен план нормалното пазарно присъствие и развитие на цялата производствена сфера.

За целите на анализа, засягащ конкуренцията, конкурентната среда, пазарните отношения, кризисните влияния върху отрасловите структури и конкурентоспособността възприемаме общоприетия смисъл, който влагат в понятието бранш автори като Майкъл Портър, Филип Котлър, Джон О'Шонесси<sup>2</sup> (О'Шонесси, 2001, с. 262), Франсиско Тарраго<sup>3</sup> (Тарраго, Мирчев, Шереметов, 1999) и др. Те търсят хомогенността на браншовата принадлежност от позициите на дефинирана бизнес-област, на задоволяването на близки пазарни потребности, което прави тези фирми директни конкуренти, опериращи в еднаква или подобна бизнес среда и в същото време подложени на едни и същи промени и външни въздействия от страна на икономически и извъникономически фактори (финансови, макроикономически, научно-технически, технологични, социални, политически и пр.).

Динамиката на разглежданите процеси е ускорена, изводите се отнасят за период: октомври 2009 г., юни 2010 г., декември 2011 г. С цел съпоставка са представяни и данни за 2008 г.<sup>4</sup>

За бизнеса в България през 2009 г. икономическата криза се проявява най-силно чрез два фактора – свиване на потреблението и намаляване на пазарните потенциали (за 68% от анкетираните) и увеличаване на междуфирмената задлъжнялост (54% от фирмите се оплакват от голямо забавяне на дължими към тях плащания, 16% признават забавени от тях парични трансфери). За

---

<sup>2</sup> „Съществуват понятие пряка (маркова) и косвена (видова или родова) конкуренция. Пряката конкуренция описва борбата между стоките – преки заместители (обикновено това е борба между различните марки на един и същи продукт), косвената конкуренция възниква между произволни стоки и марки, насочени към удовлетворяване на обща потребност. Колкото по-обща е потребността, толкова е по-косвена е конкуренцията” в съответния бранш”.

<sup>3</sup> ”При анализа на въздействието на факторите на генеричната среда, те се диференцират по отрасли, браншове, групи производства и др. (с. 137) като се използва и се прецизира понятието „бизнес поле” или „бизнес област”, което се дефинира от продуктите и функциите, които те предлагат на купувачите и от използваната за тяхното създаване технология. ... Бизнес областта може да се дешифрира като комбинация между трите променливи, които са нейните съществени характеристики – групи клиенти, технологични алтернативи и функционално предназначение на продуктите и/или услугите” (с. 82).

<sup>4</sup> На базата на анализ на резултати от три емпирични изследвания, проведени от НЦИОМ, съдържащи национално значима първична информация със съпоставими данни.

разлика от предишната 2008 г., когато липсата на квалифицирана работна ръка и лошата нормативна уредба са били водещите стагниращи фактори.

Осем месеца по-късно, през юни 2010 г. последствия от директното въздействие на кризата върху тях посочват значително по-голям брой фирми: Свиването на потреблението и намаляване на пазара като фактор за влошеното си състояние дават 86% от фирмите. За по-малко от една година (октомври 2009 до юни 2010 г.) броят на компаниите, които отчитат спад на оборотите се е увеличил с 18 пункта. „От редуцирането на оборотите са засегнати в най-голяма степен предприятията, които оценяват състоянието си като слабо или много слабо, средните и малки фирми, с персонал под 50 човека. В отраслов разрез, най-силно засегнати са строителството, транспорта и туризма.

Междufирмената задлъжнялост продължава да бъде вторият по важност проблем за компаниите през 2010 г. Голямо забавяне на дължими плащания от страна на други фирми като фактор на кризата посочват 51.3% от анкетираните, голямо забавяне на дължими плащания от страна на държавата или местната администрация има при 18.2% (почти 70% ако разгледаме задлъжнялостта в широк смисъл), забавено възстановяване на кредита – 11.5%.

През последните няколко години междufирмената задлъжнялост в България става по-голяма от БВП на страната. НЦИОМ регистрира, че през 2010 г. едва една трета от фирмите нямат просрочени несъбрани вземания (Йорданова, 2010). Това са преди всичко тези с над 50% чуждестранно участие, микропредприятията с наети до 10 души персонал, както и работещите в сферата на търговията, селското стопанство и туризма. „Колкото и да са субективни усещанията на мениджърите, колкото и сериозни проекции в тях да намират страховите нагласи пред неясното бъдеще, картината на масовите настроения в бизнеса може да се определи като тревожна. Намаленото потребление и страховете от големи покупки определено свиват пазара в редица процъфтявали до преди година сфери като строителството, услугите, леката промишленост и търговията” (Йорданова, 2010). В същото време 24% от действащите фирми посочват, че самите те са длъжници и колкото икономическото състояние на организациите е по-добро, толкова по-малък е относителният дял на задлъжнелите. Всички фирми, които са в много добро състояние са изрядни в плащанията си, нито една от попадналите в изследването не забавя дължими суми.

Формира се едно своеобразно „натрупване” на задлъжнялост и повече от 60% от фирмите, запазили проспериращия си бизнес са жертва на забавено дължимо плащане. При постоянното нарастване на междufирмената задлъжнялост, може да си представим как лавинообразно този неблагоприятен фактор се стоварва върху водещите фирми, от които очакваме да останат „гръбнак” на отраслите в икономиката, да гарантират тяхното оцеляване, като ги задържат по време на кризата в съответния етап на жизнения цикъл, запазвайки естествената еволюция на отрасъла и предпазвайки го от „срутване”.

Резултатите от представените анкетни проучвания и техния анализ води до следните оценки за състоянието и проблемите на националния бизнес в условията на протичащата в момента икономическа криза:

- Съществуват различия при степенуването на проблемите в зависимост от отрасъла и големината на фирмата.
- Стагнирането на пазарите е основен проблем най-често за заетите в сферата на промишлеността, за средните и за големите предприятия.
- Нелоялната конкуренция и липсата на капитали създават неблагоприятни условия за развитието на фирмите производители и вносители на селскостопанска техника, както и на тези, работещи в областта на транспорта.
- Корупцията на държавните служители е посочена като сериозна спънка, предимно за работещите в сферата на услугите и на енергетиката.

За периода септември 2008 г. – ноември 2009г. 67.5% от фирмите отчитат намаляване на оборота си. Едни от най-често срещаните промени в стратегията на фирмите, които ръководствата еднозначно обясняват като реакция на кризата и нейното развитие, са свързани със:

- замразяване размера на трудовите възнаграждения (38% от анкетираните), съкращаване на персонал (24%), намаляване на работното време на част от служителите или принудително излизане в неплатен отпуск (19%); ограничаване или прекратяване на части от дейността посочват 9%;
- изключително негативни са промените, които са свързани с отказ от планирани по-рано инвестиции (за нови ДМА, ноу-хау, обучение на персонала и пр.), осъществени при 35% от анкетираните.

Кризата е изключително силен фактор, който въздейства върху фирменото състояние директно – чрез елементите на хоризонталната конкуренция, които са на входа и изхода на фирмите, оказвайки съществени въздействия върху ценовите и качествените измерители на бизнеса, като ги принуждава да понижават рентабилността и оборотите на бизнеса си. За периода 2009- 2010 г. 52% от тях преминават в по-долна група при оценка на пазарното си състояние.

Кризата въздейства върху българските предприятия и като индиректен (опосредстван) фактор чрез неблагоприятните бизнес условия, нарастващите заплахи от новонавлизащи чуждестранни фирми и понижената защитимост по отношение на нови продукти и услуги, както и продукти – заместители.

Едно от най- тежките въздействия на кризата, което повишава интензивността на вътрешноотрасловата конкуренция е намаляването на покупателната

способност и съответно пазарните потенциали. Продължителното поддържане на тези състояния довежда конкуренцията до интензивност, която засяга технико-икономическите оптимуми и технико-икономическите минимуми до излизане на играчи от отрасъла. Силната степен на натиск върху фирмите рязко увеличава рисковите компоненти и съответно възвращаемостта. Контролът върху разходите придобива ключово значение.

Динамиката на развитието на тези процеси е шокираща. На въпроса „Как оценявате състоянието на Вашата фирма в настоящия момент“ като „лошо“ (25.4%) и „много лошо“ (7.8%) го оценяват 33.2% от анкетираните фирми. На въпроса „Как оценявате състоянието на Вашата фирма преди една година“ такива отговори дават 7.1% („много лошо“ – 1.0%; „лошо“ – 6.1%). В отраслов разрез най-много негативни промени през 2010 г. търпят фирмите в сферите на строителството, транспорта, леката промишленост, услугите и търговията. За една година оценените като проспериращи фирми в тези сфери на дейност намаляват три пъти. Спад има и в туризма, но оценен в микроикономически план (с измерители за състоянието на фирмено равнище) не е толкова драстичен.

За едногодишен период, през юни 2010 рязко (приблизително два и половина пъти) намалява делът на фирмите, които оценяват състоянието си като добро или много добро.

Половината от всички предприятия преминават в по-ниска оценка на състоянието в което се намират, като 50% от мениджърите, според които фирмата им е била в много добра форма през 2009 г., признават, че през 2010 г. състоянието ѝ е добро; 55% от твърдящите, че през миналата година фирмата им е била в добро състояние, определят ситуацията след 1 година като задоволителна; Половината от преценяващите, че през 2009 г. са били в задоволителна кондиция, определят като лошо състоянието си през 2010 г..

С различна сила протичат тези процеси в отделните стратегически групи, повлияни от тяхната големина, сила и степен на пазарно влияние. Повече от две трети от големите предприятия (с над 250 заети лица) посочват, че бизнесът им е бил в добро състояние през 2009, като половината от тях запазват тези си позиции и през 2010. За същия едногодишен период четири пъти намалява делът на малките фирми, чийто бизнес продължава да се развива добре. Големите предприятия на основата на все още съхранения си потенциал се задържат в активна пазарна позиция, въпреки трудностите и проблемите, докато малките и средни в много по-голяма степен се озовават в позициите на аутсайдери в своята сфера, не са в състояние да затворят ефективно възпроизводствения си процес и се борят за оцеляването си.

Данните от посочените анкети илюстрират по безспорен начин и един друг извод – фирмите с чуждестранно участие по-лесно от останалите маневрират в условията на криза и успяват да запазят сравнително добри пазарни позиции. С влошени позиции са 20% от тези фирми и около 40% от нямащите чуждестранно участие. Предимството за фирмите, които работят основно за

износ не е само в разширените пазари, но и във факта, че осъществяват бизнеса си в условията на различни отраслови характеристики (разширени до мащабите на ЕЕП или друга регионална структура, или интегрирани от средните показатели на страните – вносителки).

Силното влошаване на състоянието на организациите, в периода на кризата и особено през последните години, довежда до превключване на голяма част от тях (около една трета) към задържащи стратегии за оцеляване или при стратегия тип „жътва”. Елементите на този вид стратегии, в голямата си част дефанзивни, не допринасят за нормалното пазарно развитие и поведение на фирмите. Те понижават драстично или изобщо изключват елементите на иновационно развитие, въвеждане на технически, технологични или организационни нововъведения, адаптиране към съвременните характеристики и изисквания на вътрешните, европейските и международните пазари. Загубвайки тази перспектива, фирмите се лишават от възможности за реализиране на конкурентни преимущества и което е много по-страшно от възможности за проектиране и създаване на такива в дългосрочен план.

Конкурентоспособността на голяма част от българските предприятия, която е пропорционална на техния пазарен дял, остава базирана единствено на изградените в предишен стратегически цикъл силни страни. Те все още носят пазарни преимущества и на тяхна основа поддържат пазарното си присъствие и съответните обеми продажби. В най-добрия случай, отчитайки и един момент на общо забавяне еволюцията на отрасъла, на иновационните цикли и движещите фактори за определяне продължителността на жизнения цикъл на отрасъла, тези фирми се наричат „междинни”, те са от типа „по средата” и имат незавидно стратегическо положение. Това означава изчерпване на елементите на разходно и ценово лидерство или фокус, ниска рентабилност, отсъствие на иновация както по отношение на нови продукти, така и по отношение на развитие на продуктовете листи на съществуващите, изоставане от процесите на продуктовата диференциация, загуба на клиенти.

Базираме се на Модела на Майкъл Портър за стратегическото фирмено планиране и развитие, в основата на който е заложена необходимостта от поддържане на дългосрочно устойчиво конкурентно преимущество. Стратегическата позиция на „междинната фирма” е неизгодна, има временен характер. Поради непрекъснатата загуба на конкурентоспособността си тези фирми биват изтласквани от пазарите от разходните и диференцирани лидери, или от малки и средни фирми с добра фокусираща стратегия.

Стратегическите възможности за такива фирми, залегнали „по средата” се разделят на две алтернативи: планирано и при минимални инвестиции и разходи да се оттеглят от пазара в средносрочен план като реализират в максимална степен възможностите си за рентабилен бизнес (стратегия „Жътва”) или изработване на нова стратегия за изграждане на конкурентно преимущество (ценово, неценово, от типа скрита ценова КС) – разходно лидерство, диференциация или фокус. Това предполага ново решение на

баланса между пазарния дял и рентабилността, намиране и активиране на значителни ресурси, поемане на съответни рискове.

Предвид факта, че след присъединяването ни към ЕС голяма част от българските фирми се стремят реално да осъществяват дейността си в условията на единния европейски пазар. Там срещат различия по отношение на променените отраслови характеристики, силата и посоката на въздействащите фактори, структурата на отрасъла по стратегически групи, водещи фирми, динамика на цените и продуктовата диференциация, възможности за инвестиране и т.н. Стратегията „Фокус” добива допълнителни преимущества при избора от страна на фирмите и стратегическите бизнес единици, защото една тясно дефинирана стратегическа цел може да бъде преследвана по-успешно и по-ефективно, отколкото когато тя е отнесена към отрасъла, подотрасъла, бранша или сферата на производство (или съответния пазар). Кризата, затруднения достъп до финансиране, стагниращите пазарни потенциали и т.н. правят тази стратегия изключително атрактивна в сегашните условия.

Необходимо е да се обърне внимание не само на фирменото състояние, но и на влиянието на кризата върху състоянието и развитието на отраслите. Посочените й въздействия като микро- и макрофактор са силно неблагоприятни както за отделната фирма така и за нормалното развитие на отраслите. Нарушават се съотношенията между играчите в съответните стратегически групи. Стратегическото картографиране показва необходимост от пропорционална съразмерност между тях, особено ако се търси възможност за получаване на важни за съвременната икономика ефекти от развитието на регионална интеграция, създаване на клъстери и др.

На отраслово равнище (подотрасъл, бранш, сфера на производство) се наблюдават явления като: излизания от отрасъла; конкурентите рязко намаляват; фирмите, които остават имат перманентно ниски и намаляващи маржове на печалбата; в по-късните етапи на стагнацията цените може и да нараснат. Наблюдаваните промени, като свиване на продуктовите листи, без реално намаляваща продуктова диференциация или наличие на такава, дължаща се на свитото потребление, неравномерното качество, ниските разходи за промоция и реклама, нисък коефициент A/S (advertising/ sales) и т.н. са характерни за упадъка на отрасъла – четвъртия етап от неговия жизнен цикъл.

В условията на криза се увеличава неопределеността на бизнес средата. Особено неблагоприятно за действащите бизнес единици е нарастването на неопределеността в развитието на жизнения цикъл (еволюцията) на отраслите. Това е една от най-тежките за преодоляване последици за стратегическото фирмено управление, защото стават много трудни анализът и прогнозирането на отрасловите характеристики, размерът и видът на вътрешно-отрасловата конкуренция и съответните видове рискове. Нараства необходимостта от увеличаване на количеството и достоверността на информацията, която се събира, от моделиране на въздействията на макроикономическите и

извъникономическите фактори върху фирмата, пречупено през фокуса на вътрешно-отрасловите промени. Ролята на фирменото управление, на ефективните мерки за адаптирането на стратегическите и оперативните параметри добива водещо значение в условията на повишена степен на неопределеност на бизнес средата.

Нарушава се структурата на отрасъла по отношение на съществуващите баланси между основните съотношения на движещите конкурентни характеристики, между ценовата (вкл. скритата ценова) и неценовата конкурентоспособност, пряко свързани с вида на реализираните пазарни преимущества и съответното разпределение на пазарните дялове. Задълбочаването на този процес се вижда ясно в голяма част от отраслите с помощта на показателите ценови индекс и различия между търговските марки (дори и с по-ограничения показател средни разходи за промоция и реклама за единица реализация).

Процесът на отраслов дисбаланс засяга силно МСП, които обаче са значително по-адаптивни в стратегическо отношение, на основата на репозициониращите и фокусиращи стратегии. Той е много трудно преодолим и за големите играчи от първа стратегическа група, защото пряко засяга пазарната реализация на конкурентните им преимущества, които са реализирани или се реализират в стратегиите им на разходно и/или ценово лидерство и диференциация. Затруднява се основната стратегическа задача на съответната фирма или стратегическа бизнес единица да ги изгради и превърне в дългосрочно защитими. Ролята водещите фирми в развитието на отрасъла (подотрасъл, бранш или сфера на производство) е да бъдат негов гръбнак по отношение на заплахите на хоризонталните елементи на конкуренцията. Стратегическият дисбаланс, който те изпитват при реализирането на целите си в резултат на кризата разкрива обратната връзка в процеса на нейното негативно влияние в микроикономически план.

Получава се затворен кръг от права – нарушеният отраслов баланс влияе негативно върху фирменото развитие и обратна връзка – стратегическото дестабилизиране на водещите фирми засилва и задълбочава процеса на влошаване на основните отраслови характеристики. Това е много опасна, мултиплицираща зависимост и единствено премахването или отслабването на негативите на външните (извънотраслови) фактори може да превърне процеса в затихващ. Идва важната, решаваща роля на държавата и нейната икономическа и антикризисна политика за реализиране на мерки, съхраняващи основните производствени и пазарни структури.

Ако продължително време се поддържат изброените външни за отраслите стагниращи фактори и не се вземат активни мерки за тяхното ограничаване или премахване, вътрешните отраслови характеристики достигат ниски стойности, довеждащи до принудителен упадък. Като най- силно заплашени могат да бъдат посочени сфери като строителството, услугите, леката промишленост и търговията.

Фирмените политики, решения и ходове в условия на криза са зависими от стратегическата група, в която попада съответната фирма. Те, освен оптимизиране на собствените си реакции на посочените по – горе директни въздействия на кризата следва да се съобразяват и с промяната в отрасловите показатели. Това се отнася за големите предприятия, при които обратната връзка – тяхното въздействие върху развитието на отрасъла е най – силна.

### **Използвана литература**

- Ileva, R. The Microeconomic Aspects of Crisis in Bulgaria. – In: „Crisis after Crisis. Domestic and international responses”. [www.vilaggazdasagi.hu](http://www.vilaggazdasagi.hu) (Official page of the Institute for World Economics).
- Илева, Р. Съвременни проблеми на фирмената стратегия и конкурентоспособността на българските предприятия.
- Йорданова, Л. 2010. Доклад на кръгла маса „Икономическата криза – законодателството в подкрепа на бизнеса”, С.
- О’Шонесси, Дж. 2001. Конкурентный маркетинг: стратегический подход. Санкт-Петербург, ЗАО Питер Бук.
- Тарраго, Ф., М. Мирчев, Г. Шереметов. 1999. Стратегическо управление. С., УИ ”Стопанство”.